



*Susana Barbeito Roibal\**  
*Arturo Nieto de Almeida\**  
*Diego Crespo Pereira\*\**

## EL EFECTO GÉNERO EN LA EMPRESA FAMILIAR

En el presente artículo se analiza la existencia de diferencias de género en la empresa familiar gallega. Se examinan estas diferencias a través de características sociales. Los resultados del estudio empírico más significativos nos revelan que el género está relacionado con la edad del máximo responsable, con el tamaño de la empresa y con la educación formal exigida en la misma pero estas dos últimas relaciones son débiles y poco explicativas.

**Palabras clave:** empresa familiar, relaciones familia empresa, mujer, género, creación de empresas.

**Clasificación JEL:** L20.

### 1. Introducción

En los últimos años se detecta un interés creciente por relacionar dos ámbitos de estudio: mujer y empresa. Un profundo estudio de la investigación científica publicada sobre la empresa familiar, y por ende de toda la temática que le influye, fue realizado por Carlos A. Benavides Velasco, Vanesa F. Guzmán Parra y Cristina Quintana García, en su trabajo «Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica» (2011)<sup>1</sup>.

El análisis del papel de la mujer en la empresa se está llevando a cabo desde diversos ámbitos de estudio. Así Barberá *et al.* (2011), nos recuerdan que las teorías sobre la discriminación de género han ido evolucionando a lo largo de los treinta últimos años y se han hecho más complejas en un in-

tento por comprender la realidad social. Uno de los ámbitos preferentes de investigación es el referido al laberinto de cristal en la carrera directiva de las mujeres. La psicología social ha destacado el papel de las creencias, a través de los roles estereotipados, las actitudes prejuiciosas hacia las mujeres, la ideología sexista y neosexista o el desarrollo de identidades de género. Las interpretaciones actuales inciden en la variabilidad del concepto de género, que a veces se manifiesta a través de las conductas que realizan los hombres y las mujeres, pero también está presente en la elaboración que se hace de dichas conductas y, sobre todo, se observa en las relaciones de poder en el transcurso de las interacciones sociales de la organización laboral (Folker, 1999).

Otro análisis diferente, el de Díaz *et al.* (2010), revela que el género está relacionado con la actividad emprendedora, con la edad, con el nivel de estudios y de renta del empresario o con el conocimiento de otros empresarios, con la percepción de oportunidades y con el miedo al fracaso, pero estas relaciones son débiles y poco explicativas. ▷

\* Universidad de A Coruña. EUAT.

\*\* Universidad de A Coruña. EPS.

Versión de julio de 2011.

<sup>1</sup> Disponible en <http://www.elsevier.es/es/revistas/cuadernos-economia-direccion-empresa-324/evolucion-literatura-empresa-familiar-como-disciplina-cientifica-90020269-articulos-2011>.

Basándonos en las aportaciones descritas con anterioridad, nuestro análisis se centra en que, a pesar de los cambios sociales de los últimos años, entre los que cabría mencionar el importante incremento en el nivel formativo de las mujeres (Cuadros 1, 2, 3 y 4), hasta el punto de poder afirmar que estamos ante la generación de mujeres mejor formadas de toda la historia universal, (Doherty, 2004 y Sullivan, 2006), el proceso no ha culminado con la representación equilibrada de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo en las empresas, sino que, por el contrario, persiste la discriminación de género, que limita las oportunidades de promoción profesional de las mujeres, (Barberá *et al.* 2011). Según datos del Instituto de la Mujer (disponibles en [http://www.fecyt.es/especiales/mujer\\_empresa/mujeres\\_directivas.htm](http://www.fecyt.es/especiales/mujer_empresa/mujeres_directivas.htm), fecha 22-11-2011) para el sector privado, que se muestran en los Gráficos 1 y 2, de los directivos de las empresas que componen el IBEX-35 sólo el 5,41 por 100 son mujeres. Si ascendemos a otros puestos de responsabilidad (consejeros, vicepresidencias, etcétera) esta cifra se ve aún más reducida y no supera el 3 por 100 en ningún caso. La gran mayoría de las mujeres directivas se centra en las empresas sin personal asalariado, con una cifra que asciende al 47,61 por 100. En cuanto a las empresas más grandes, su participación en los puestos directivos disminuye considerablemente. Aún considerando los cargos de responsabilidad en las Administraciones Públicas, esta cifra descende al 32,22 por 100.

El presente trabajo no pretende seguir un enfoque de revisión exhaustiva, crítica o meta-analítica respecto a liderazgo y género, más del campo de la psicología que del campo de la administración de empresas. Su objetivo básico es poner de manifiesto la situación actual de la mujer y analizar si existe relación con alguna variable que influya en la incorporación de la mujer a los puestos de dirección de la empresa familiar gallega.

Con el fin de centrar nuestro objeto de estudio, hemos planteado una serie de cuestiones que relacionan el género con la formación académica y con varias características socioeconómicas y psicosociales de los empresarios.

Presentamos un estudio empírico centrado en la empresa familiar gallega. Los puntos finales del trabajo recogen la discusión, conclusiones, limitaciones del estudio y proponen futuras líneas de investigación.

## 2. Fundamentación teórica

El papel de la mujer en la empresa familiar ha recibido poca consideración. El estudio del papel o el rol que la mujer desempeña en la empresa familiar ha ocupado un lugar secundario, limitándose la mayoría de la bibliografía a análisis jurídicos y artículos de divulgación (Vera y Dean, 2005).

En los últimos años es destacable la revisión bibliográfica llevada a cabo por Benavides *et al.* (2011), en cuanto a la temática de «género y etnia». Uno de los trabajos más influyentes sobre género es el llevado a cabo por Salganicoff (1990), quien detalla los factores que influyen en la estrategia dentro de una empresa familiar, el impacto de patrones étnicos en aspectos tales como la sucesión, la estructura organizativa, etcétera. Sin embargo, la temática de género no es muy extensa en la literatura sobre empresa familiar y aún son numerosas las dimensiones que necesitan un mayor esfuerzo de investigación (Nelton, 1998; Olson, 2001 y Taylor, 2002).

En otros ámbitos académicos como el ámbito de investigación psicológica, Barberá *et al.* (2011) destacan la importancia del estudio de la discriminación de género, como uno de los ámbitos preferentes para la investigación psicológica especialmente el referido al «laberinto de cristal» (Eagly y Carli, 1981) en la carrera directiva de las mujeres. Y así, aunque la formación profesional de la mujer en España, y en Galicia en particular (Cuadros 1, 2, 3 y 4), ha mejorado mucho en las últimas décadas, este hecho no se ha visto reflejado en un incremento claro en la incorporación de la mujer en puestos directivos de las empresas españolas (Gráficos 1 y 2).

Las razones que explican esta baja incorporación de la mujer a la empresa las podríamos ▷

# EL EFECTO GÉNERO EN LA EMPRESA FAMILIAR

CUADRO 1  
ESTUDIANTES MATRICULADOS EN LAS UNIVERSIDADES GALLEGAS SEGÚN ÁREA CIENTÍFICA Y SEXO (CURSO 2009-10)

	Total	Mujeres	Porcentaje Mujeres
Ciencias de la Salud .....	7.461	5.610	75,2
Ciencias.....	4.380	2.625	59,9
Ciencias Sociales y Jurídicas.....	30.461	19.819	65,1
Ingeniería y Arquitectura .....	17.564	5.465	31,1
Artes y Humanidades.....	4.834	3.288	68,0

Fuente: Instituto Gallego de Estadística.

CUADRO 2  
ESTUDIANTES TITULADOS EN LAS UNIVERSIDADES GALLEGAS POR SEXO (2008-2009)

Total	Mujeres	Porcentaje mujeres	Hombres	Porcentaje hombres
9.486	5.887	62,1	3.599	37,9

Fuente: Instituto Gallego de Estadística.

CUADRO 3  
MUJERES POR CADA 100 VARONES GRADUADAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UE

	2008	2007	2006	2005
Letonia .....	251,3	255,7	240,5	239,4
Estonia .....	225,8	221,5	249,2	235,4
Hungría .....	200,8	198,3	188,5	181,4
Lituania.....	200,6	200,0	195,2	197,7
Polonia .....	192,7	187,2	190,3	193,4
Eslovaquia.....	179,7	161,4	146,9	133,0
Finlandia.....	177,6	171,4	167,3	164,8
Rumanía.....	175,3	148,4	145,2	133,3
Suecia .....	174,3	175,3	175,3	172,7
Eslovenia.....	168,5	161,6	162,5	161,5
Chipre.....	160,7	143,6	159,8	156,3
Bulgaria .....	159,1	149,6	150,5	143,2
Portugal .....	147,8	159,2	189,2	187,5
<b>UE-27 .....</b>	<b>147,1</b>	<b>145,0</b>	<b>145,0</b>	<b>142,8</b>
Italia.....	146,7	149,4	145,2	142,6
Malta .....	146,2	134,5	138,1	154,0
Grecia.....	145,8	146,9	—	159,6
Bélgica .....	142,0	138,8	142,6	140,4
<b>España .....</b>	<b>140,1</b>	<b>140,3</b>	<b>140,0</b>	<b>138,1</b>
República Checa.....	138,5	133,0	132,1	130,0
Reino Unido .....	137,4	138,7	138,6	138,4
Dinamarca .....	137,0	134,6	138,0	143,6
Alemania .....	131,3	130,7	130,2	112,7
Países Bajos .....	131,1	129,8	126,8	129,7
Irlanda .....	128,7	130,3	127,5	125,5
Francia .....	123,3	122,6	124,6	126,9
Austria .....	106,8	110,3	106,9	106,8
Luxemburgo .....	97,7	—	—	—

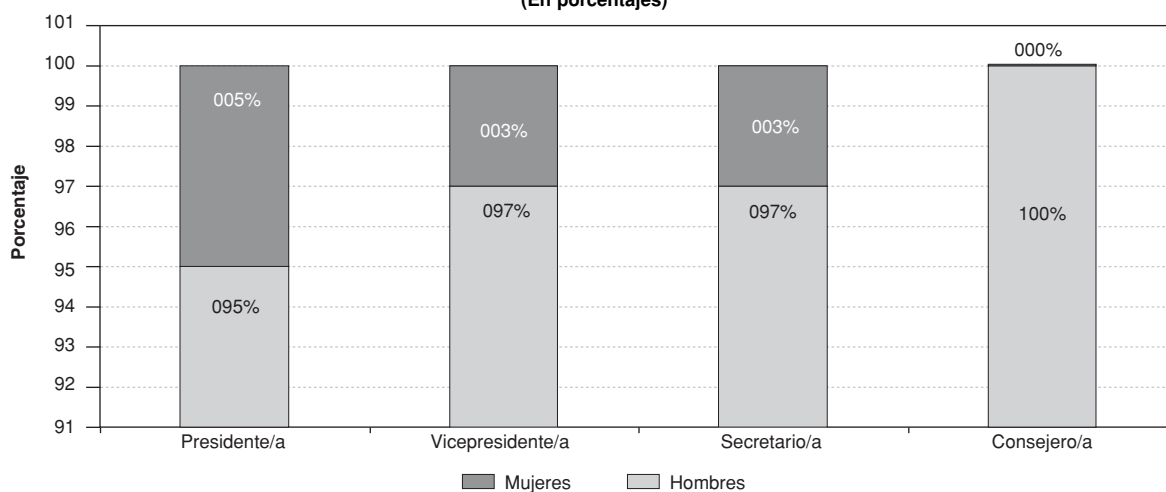
Fuente: Estadísticas de Educación y Formación. Eurostat.

CUADRO 4  
MUJERES GRADUADAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR POR CAMPO DE ESTUDIO. ESPAÑA Y UE-27  
(En porcentaje)

	2008		2007		2006		2005	
	España	UE-27	España	UE-28	España	UE-29	España	UE-30
Educación y formación .....	82,2	78,9	81,9	78,3	82,5	78,2	82,3	78,6
Humanidades y arte.....	61,2	68,9	61,9	69,0	62,3	69,4	62,5	69,2
Ciencias sociales, empresas y derecho.....	63,2	62,2	64,3	61,8	63,8	61,8	64,4	61,9
Ciencias, matemáticas e informática.....	35,8	41,0	35,9	40,6	36,0	40,1	36,0	39,4
Ingeniería, manufactura y sector de la construcción ....	27,0	26,1	26,6	25,7	26,3	25,3	25,5	24,8
Agricultura y veterinaria.....	47,5	48,6	47,8	48,7	45,4	47,6	45,1	49,4
Salud y bienestar.....	77,8	76,0	78,9	75,4	79,0	75,8	78,9	75,2
Servicios.....	55,0	52,4	56,6	52,6	57,9	53,3	59,6	53,2

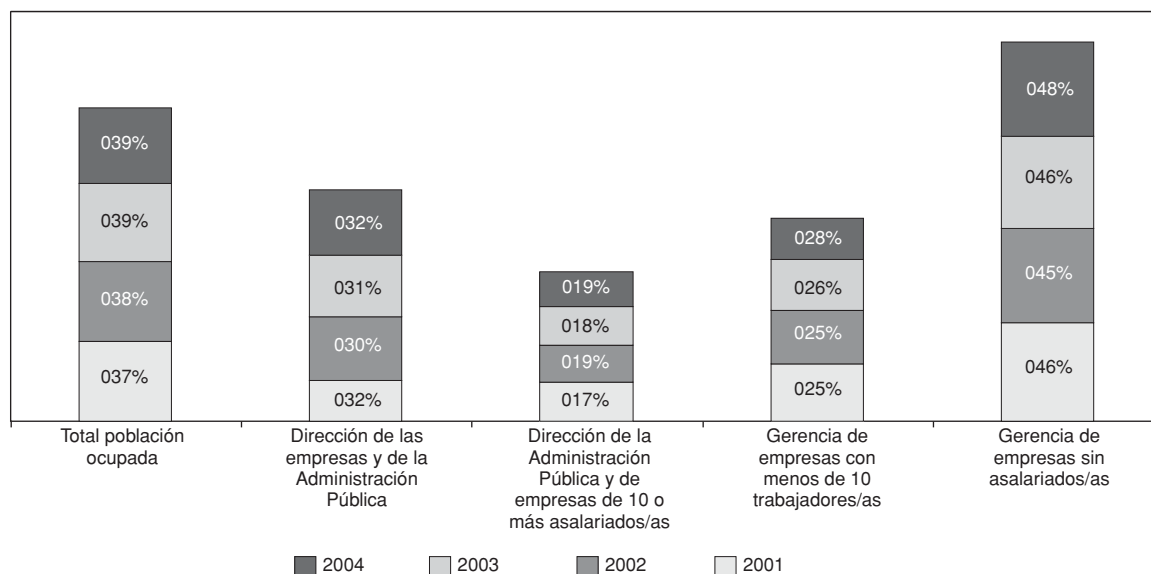
Fuente: Estadísticas de Educación y Formación. Eurostat.

GRÁFICO 1  
DISTRIBUCIÓN POR SEXOS EN LA PRESIDENCIA Y EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX-35  
(En porcentajes)



Fuente: Instituto de la Mujer.

GRÁFICO 2  
MUJERES DIRECTIVAS



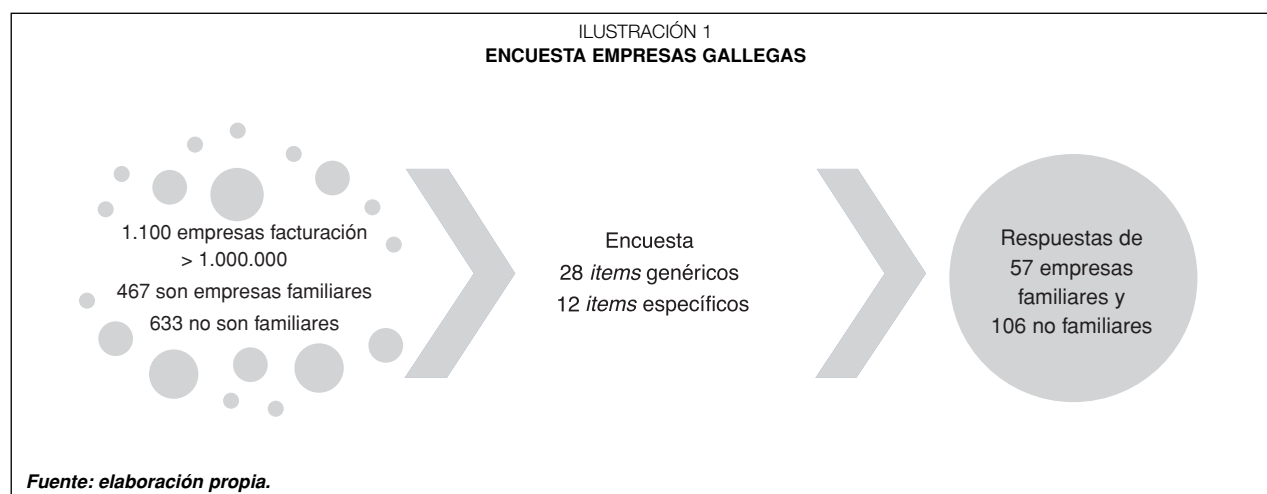
Fuente: Instituto de la Mujer.

encontrar en el trabajo de Ward & Sorenson (1989) quienes destacan que en las empresas familiares, históricamente, los roles han estado perfectamente definidos, los hombres trabajan en la empresa familiar y las mujeres se dedican al cuidado de la casa y de los hijos. Estos papeles han sido, y siguen siendo en muchos casos, aceptados por las distintas generaciones y ni los unos ni las otras se han atrevido a romper este status quo. Así las mujeres, tradicionalmente, han desempeñado unos roles ca-

racterísticos de, esposa, líder familiar, cuñada... papeles todos ellos ligados en mayor medida a la esfera familiar que a la esfera de la empresa. Tan sólo en casos extremos, como por ejemplo el fallecimiento prematuro del fundador, la madre cambia su rol de esposa y se incorpora a la dirección de la empresa familiar (Martínez Jiménez, 2009).

Algunas líneas de investigación han intentado buscar las razones que han llevado a los fundadores de empresas familiares a desaprovechar las ▷

ILUSTRACIÓN 1  
ENCUESTA EMPRESAS GALLEGAS



aportaciones de las mujeres a la empresa. Así Haberman y Danes (2007), destacan que las hijas son tenidas en cuenta como posibles sucesores en la empresa familiar sólo cuando todos los sucesores son mujeres, Francis (1999), que pretende romper los mitos sobre la mujer y el liderazgo en las empresas familiares, afirma que es un reto asombroso porque las desigualdades por motivos de género pasan desapercibidas pero siguen profundamente arraigadas en la cultura familiar y en el proceso de educación. También Barnes (1988) detectó que debido a las jerarquías familiares, las hijas y los hijos más jóvenes tienen que enfrentarse a grandes desafíos cuando tratan de participar en el negocio familiar, o Dumas (1989, 1992 y 1998) que destaca algunos problemas a los que se enfrentan las hijas del fundador durante el proceso de sucesión, como el conflicto entre el papel de ser «la niña de papá», y una «mujer de negocios»; el hecho de que a veces no son consideradas como sucesoras viables o que, en algunos casos, se han llegado a experimentar conflictos con directivos no familiares, que tampoco las consideran aptas para el puesto de CEO.

Keating y Little (1997) afirman que el género es el principal factor a la hora de elegir a un sucesor. Stavrou (1999) también confirma que las hijas, incluso siendo las primogénitas, siguen sin ser tenidas en cuenta para los puestos de liderazgo en la empresa familiar, llegando a detectarse casos en los que

los propietarios prefieren vender el negocio antes de poner a la hija al frente del mismo. Otros motivos citados en la bibliografía para excluir a las hijas de los puestos de dirección en la empresa familiar incluyen padres que destacan la necesidad de «proteger» a sus hijas (más que a los hijos) y, por ello, no las ponen en la situación de tener que hacer frente a los problemas que acarrea la gestión de una empresa familiar. (Hollander y Bukowitz, 1990).

En este artículo, de acuerdo con Junquera (2004), para analizar el «efecto de género» en la empresa familiar se tienen en cuenta dos grupos de factores: empresariales (tamaño y edad de la empresa) y factores del entorno del CEO de la empresa (características socio-demográficas, vínculos familiares, experiencia, y formación).

### 3. Metodología

Este trabajo<sup>2</sup> se ha realizado utilizando los datos contenidos en la base de datos ARDAN para Galicia. El punto de partida del mismo son 1.100 empresas gallegas con facturación superior a 1.000.000 de euros, a las que se les envía una encuesta en 2007 ▷

<sup>2</sup> Datos obtenidos a partir de un proyecto de investigación financiado por la Xunta de Galicia, en su convocatoria de Vicepresidencia.

CUADRO 5  
VARIABLES ANALIZADAS EN LA ENCUESTA

Variable	Tipo	Rango de valores
Número de mujeres miembros del grupo familiar	Cuantitativa discreta	Mayor o igual que 0
Número de mujeres del grupo familiar que ocupan cargos directivos	Cuantitativa discreta	Mayor o igual que 0
Nivel de facturación de la empresa	Ordinal	Escala de 1 a 3 según el nivel de facturación de la empresa.
Nivel de estudios requerido del director de la empresa	Ordinal	Escala de 1 a 3 según la importancia de haber completado estudios universitarios.
Edad del director de la empresa	Cuantitativa continua (agrupada por intervalos)	En intervalos de 10 años (Ejemplo: 20-29 años, 30-39, ...)

Fuente: elaboración propia.

que abarca distintos aspectos relacionados con la empresa: 28 son *ítems* genéricos (datos generales sobre la empresa y el empresario) y 12 *ítems* específicos sobre empresa familiar. Se lleva a cabo un proceso de clasificación de estas 1.100 empresas, concluyendo que de ellas 467 son empresas familiares y 633 son no familiares. El resumen de las respuestas recibidas recoge 57 empresas familiares y 106 no familiares gallegas, lo cual supone aproximadamente una tasa de respuesta del 15 por 100.

El análisis estadístico de los datos realizado ha consistido en primer lugar en un análisis univariante en el que se han estudiado las frecuencias y distribuciones de las respuestas a cada pregunta por separado. A continuación se ha realizado un análisis bivalente en el que se han estudiado las relaciones existentes entre las distintas respuestas dadas. El propósito es determinar si las respuestas dadas a unas preguntas están asociadas con las respuestas dadas a otras y hasta qué punto esta asociación es significativa o fruto del error muestral. La información obtenida a partir de estos instrumentos metodológicos ha sido analizada utilizando el paquete estadístico SPSS versión 14.0.

Las respuestas a las preguntas de la encuesta han sido codificadas en variables numéricas de acuerdo a lo mostrado en el Cuadro 5. Aquellas preguntas cuya respuesta no corresponde a una variable cuantitativa, fueron ajustadas a una escala ordinal para aplicar técnicas estadísticas que permitieran analizar el sentido de la relación existente. Por ejemplo, las respuestas a las preguntas sobre el nivel de

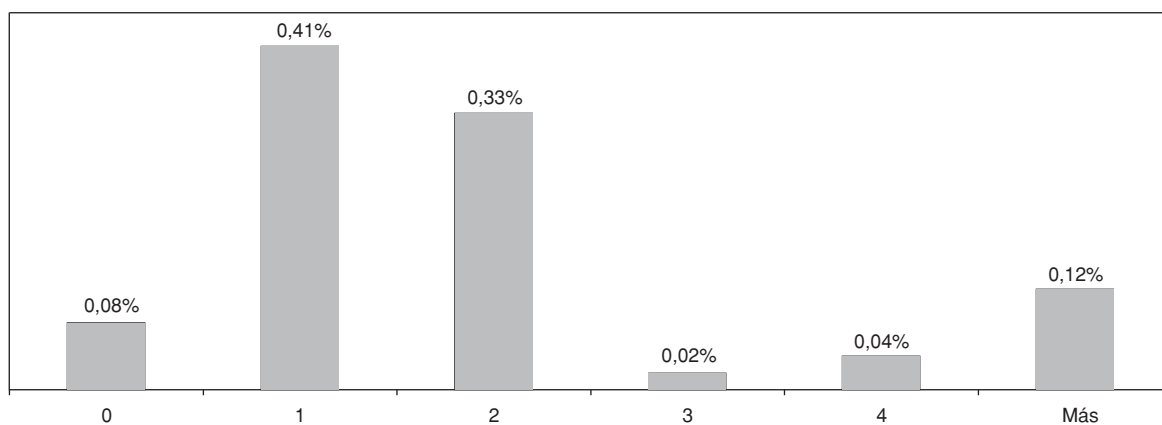
estudios se han ordenado por grado de importancia, correspondiendo a 1 (imprescindible), 2 (necesario) y 3 (indiferente). En el caso de aquellas respuestas de tipo sí/no se ha empleado este mismo coeficiente con las respuestas codificadas como 1 (sí) y 0 (no). Para detectar la presencia de asociación entre variables cuantitativas continuas se ha empleado el coeficiente de correlación por rangos de Spearman (Rho) que nos proporciona una medida del grado de asociación existente entre -1 y 1 y el sentido de la misma dado por su signo. Otra medida de asociación empleada ha sido la denominada medida eta. Esta medida indica el grado de asociación existente entre una variable cuantitativa agrupada en intervalos y una variable de tipo categórico. Para considerar que la asociación existente entre cada par de variables es significativa se ha exigido un nivel de confianza del 95 por 100 para la realización de los tests estadísticos empleados.

#### 4. Resultados obtenidos

De las 163 empresas que respondieron a la encuesta, ninguna estaba dirigida en ese momento por una mujer.

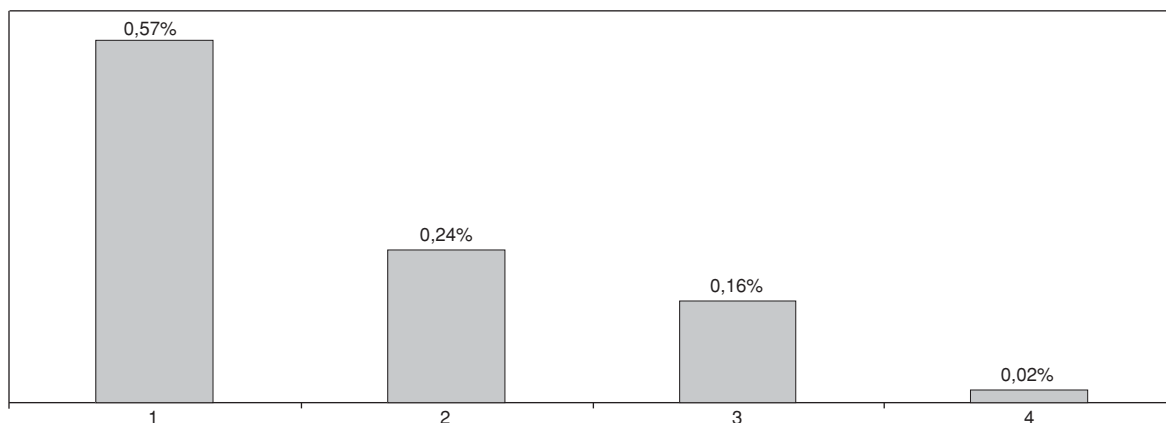
Los resultados muestran un grado notable de presencia de las mujeres en el grupo familiar de control, con una media de 1,9 y sólo un 7,4 por 100 de casos en los que no ha habido ninguna. Estos datos no se materializan en un grado importante de presencia de mujeres en las directivas de las ▷

GRÁFICO 3  
MIEMBROS FEMENINOS DEL GRUPO FAMILIAR DESDE SU CREACIÓN  
(En porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 4  
MUJERES MIEMBROS DE LA FAMILIA OCUPANDO CARGOS DIRECTIVOS  
(En porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

empresas familiares gallegas. Así, tal como se refleja en el Gráfico 4, se encuentra un 57,1 por 100 de casos en los que ninguna mujer del grupo familiar de control forma parte de la directiva, a su vez en un 90,7 por 100 de los casos el director de la empresa pertenece al grupo familiar. Se puede, por tanto, afirmar que la presencia de la mujer en la dirección de la empresa familiar gallega es notablemente inferior a la del hombre.

Basándonos en el artículo de Junquera (2004) la búsqueda de razones que expliquen el porqué de esta situación y las restricciones que limitan el acceso de las mujeres a la dirección nos lleva a

estudiar las características deseables del sucesor según el actual director y las correlaciones entre nivel de facturación de la empresa y nivel de estudios del director respecto al número de mujeres en la directiva en primera y segunda generación. Es decir, qué influencia puede existir entre el volumen de facturación de la empresa y qué influencia puede tener el nivel de estudios del director con la elección de mujeres para puestos directivos en la empresa, tanto en primera como en segunda generación.

Los resultados, recogidos en los Cuadros 6 y 7, muestran, en primer lugar, que no existe relación ▷



CUADRO 6  
CORRELACIÓN CON LAS CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL PRÓXIMO DIRECTOR DE LA EMPRESA

Característica	1ª generación		2ª generación	
	Rho	Sig.	Rho	Sig.
Nivel de facturación de la empresa .....	0,347	0,205	-0,768	0,000
Nivel de estudios del director de la empresa .....	1,000	-0,647	0,002	0,000

Fuente: elaboración propia.

CUADRO 7  
CORRELACIÓN CON LAS CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL PRÓXIMO DIRECTOR DE LA EMPRESA

Característica	1ª generación	2ª generación
	Asociación (medida Eta)	Asociación (medida Eta)
Edad del director .....	0,738	0,601

Fuente: elaboración propia.

entre el nivel de estudios del actual director y la presencia o no de mujeres en las directivas de las empresas familiares durante la primera generación. Una vez que la empresa ha experimentado un proceso de sucesión, sí se produce una relación tal que para niveles de baja formación requerida y baja facturación se encuentran más mujeres en puestos directivos. Esto sugiere que, en el momento en que una empresa familiar afronta un proceso de sucesión, su tamaño o el requerimiento de formación se convierten en factores determinantes de que las mujeres miembros del grupo familiar opten a puestos directivos o no.

Por otro lado, se encuentra una relación fuerte entre la edad del director y la presencia de mujeres en la directiva, de tal manera que a mayor edad del director mayor número de mujeres en la directiva, en ambas generaciones (Cuadro 6). Esta relación se explica en base a que a mayor edad del director, más probable es que alguna de sus hijas esté en condiciones de estar en puestos directivos.

## 5. Conclusiones

La situación actual de la mujer en la empresa familiar en Galicia, ámbito de nuestro estudio, dista de ser una situación equiparable a la del hombre. Si bien el acceso de la mujer a la propiedad de la empresa familiar gallega es relativamente alto, su incorporación a los puestos de dirección en las empresas

familiares en Galicia es muy reducida. Ninguna de las empresas encuestadas estaba dirigida por una mujer y el número de mujeres en labores directivas es exiguu. Del análisis de correlación realizado se detecta un efecto de causalidad en el acceso de la mujer a los puestos directivos con la edad del director. Cuanto mayor sea, más probable será que una de sus hijas tenga edad suficiente para poder entrar en la directiva de la empresa. Otra asociación, aunque un poco más débil, es la de la mujer en puestos directivos asociado a empresas de bajo nivel de facturación y bajos requerimientos formativos. Esto nos lleva a suponer que, o bien se están aplicando criterios sucesorios de primogenitura masculina, o bien la formación alcanzada por las mujeres de la familia no es la adecuada para optar en igualdad de oportunidades con los varones a los puestos directivos o es una combinación de los dos factores anteriores. Sin embargo, el cada vez mayor número de mujeres matriculadas y egresadas en carreras de perfil técnico en las universidades gallegas nos lleva a suponer que se producirá una reversión de esta situación a medio plazo.

La necesidad de una mayor investigación en este campo se hace patente, no solo para poder obtener una mayor concreción en los resultados en base a un mayor número de respuestas recibidas, sino también para la realización de encuestas más dinámicas e incluso utilización de técnicas enfocadas a dinámicas de grupo o similares para obtener información sobre los factores más profundos que no afloran en estudios cuantitativos. ▷



## Bibliografía

- [1] BARBERÁ, E., RAMOS, A. Y CANDELA, C. (2011): «Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres». *Psicothema*, vol. 23, n° 2, pp. 173-179.
- [2] BARNES, L. (1988): «Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs». *Family Business Review*, vol. 1, n° 1, pp. 9-21.
- [3] BENAVIDES, C. A.; GUZMÁN, V. F. y QUINTANA, C. (2011): «Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 14, pp. 78-90.
- [4] DÍAZ, J.C.; HERNÁNDEZ, R.; SÁNCHEZ, M.C. y POSTIGO, M.V. (2010): «Actividad emprendedora y género. Un estudio comparativo». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, n° 2, pp. 83-98.
- [5] DUMAS, C. (1998): «Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm». *Family Business Review*, vol. 11, n° 3, pp. 219-228.
- [6] DUMAS, C. (1989): «Preparing the new CEO: managing the father daughter succession process in family business». *Family Business Review*, vol. 2, n° 1, pp. 31-46.
- [7] DUMAS, C. (1992): «Integrating the daughter into family business management». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 16, n° 4, pp. 41.
- [8] DOHERTY, L. (2004): «Work-life balance initiatives: Implications for women». *Employee Relations*, vol. 26, n° 4, pp. 433-452.
- [9] EAGLY, A.H. y CARLI, L.L. (1981): «Sex of researchers and typed communication as determinants of sex differences in influenceability». *Psychological Bulletin*, n° 90, pp. 1-20.
- [10] FOLKER, C.A. (1999): «Female vs. male family business owners: Exploring the differences through a trust/distrust framework». *Small Business and Entrepreneurship 14<sup>th</sup> Annual Conference*, San Diego, CA.
- [11] FRANCIS, A.E. (1999): *The daughter also rises*. San Francisco C. A. Rudi.
- [12] HABERMAN, H. & DANES, S. (2007): «Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO Model Application». *Family Business Review*, vol. 20, n° 2, pp. 163-184.
- [13] HOLLANDER, B. y BUKOWITZ, W. (1990): «Women, family culture and family business». *Family Business Review*, vol. 3, n° 2, pp.139-152.
- [14] JUNQUERA, B. (2004): «¿Tienen menos éxito las empresas propiedad de mujeres? Una revisión de la literatura sobre la cuestión». *Revista de Información Comercial Española*, n° 818.
- [15] KEATING, N.C. y LITTLE, H.M. (1997): «Choosing the successor in New Zealand family farms». *Family Business Review*, vol. 10, n° 2, pp.157-171.
- [16] MARTÍNEZ, R. (2009): «Research on women in family firms, current status and future directions». *Family Business Review*, vol. 22, n° 1; pp. 53-64
- [17] NELTON, S. (1998): «The rise of women in family firms: A call for research now». *Family Business Review*, vol. 11, n° 3, pp.215-228.
- [18] OLSON, H. (2001): *Executive summary: Should your next CEO be a woman? Center for Ethical Business Cultures*.  
[http://www.cebcglobal.org/Publications/Executive\\_summary/exs\\_0301.htm](http://www.cebcglobal.org/Publications/Executive_summary/exs_0301.htm)
- [19] SALGANICOFF, M. (1990): «Women in family business: Challengers and opportunities». *Family Business Review*, vol. 3, n° 2, pp.125-138.
- [20] SULLIVAN, C. (2006): «Review of women and men in management». *Gender, Work and Organization*, vol. 13, n° 1, pp. 96-98.
- [21] TAYLOR, E. (2002): «Women reach the top at more family firms». *Wall Street Journal Online*.  
<http://www.startuptjournal.com/runbusiness/family/20020314-taylor.html>.
- [22] VERA, C. F. y DEAN, M. A. (2005): «An examination of the challenges daughters face in family business succession». *Family Business Review*, vol. xviii, n° 4, pp. 321-344.
- [23] WARD, J. L., y SORENSON, L. S. (1989): «The role of mom». *Nation's Business*, vol. 11, n° 77, pp. 40-41.